



Helena Futerová vystudovala postupně ekonomickou školu, školu personálního řízení Maxman a od roku 1992 pracuje v oblasti personálního řízení. Absolvovala řadu odborných kurzů například v CMC Čelákovice, MBA a právě dostudovala personální management při Hallam Sheffield University (MUVS Praha). Byla finalistkou soutěže Manažer roku 2007. Hovoří česky a anglicky. Koničky – cvičení, četba, hudba, turistika, kolo a v mnoha aspektech i práce.

VÁŽÍME SI NÁPADŮ LIDÍ a společně je realizujeme

text: Jan Příkryl foto: Radovan Miča

Helena Futerová je příkladem ženy, která přešla k personalistice z původně jiné práce. Vedení společnosti Impress, když odůvodňovalo její přihlášku do soutěže Manažer roku, uvedlo: „Je pracovitá, férová, soustavně se vzdělává, usmívá se, ostatní dokáže nadchnout pro práci“.

Vášim osobním mottem je „Teprve když dááme prostor rozvíjet se druhým, opravdu rozvíjíme sami sebe. Pomáhat ale můžeme jen tomu, kdo o to opravdu stojí.“ Můžete vysvětlit podrobněji, jak chápáte toto poselství?

Stačí se rozhlédnout po svém okolí. Kolik lidí propadá negativismu, bojí se o práci nebo o ni už přišli a těžko hledají novou? Nepomůžeme tomu, kdo vlastně doopravdy pomoc nežadá a očekává od ostatních, že ho politují a něco za něho změní. Naštěstí je hodně těch, kdo na sobě chtějí pracovat, jen třeba nevědí, jak na to. Obecně mě těší, když mohu pro druhé něco udělat a personalistika je ideální právě tím, že se mohu osobně podílet na jejich profesním nebo kariérním růstu společně s jejich nadřizovaný-

mi. Objevovat a podporovat lidský potenciál je příjemné a učíme se tím vlastně všichni.

Mezi vaše priority patří komunikace, zpětná vazba, ale i působení navenek – dalo by se říci PR či personální marketing. Proč této široké oblasti věnujete tolik pozornosti a jak ji může personalista účinně ovlivňovat?

Efektivní komunikaci, tedy to, abychom si mezi sebou a s našimi zaměstnanci nejen rozuměli, ale abychom k sobě byli otevření, považujeme za jednu z priorit. Začíná to u manažerů, způsob komunikace strategických záležitostí společně konzultujeme, abychom drželi stejnou linii a důležité informace tak tekly oběma směry.

Díky zviditelnění firmy se nám daří získávat kvalitní kandidáty z trhu práce, kteří by zřejmě nepřišli, kdyby se o nás nevědělo. Při nabídce pracovat ve městě nebo ve Skřivanech by volba mohla být jasná. A přitom kdokoli se k nám dnes přijde poprvé podívat, je překvapen v mnoha ohledech – přátelským přijetím a přístupem, otevřeností i velikostí a upraveností provozů. Je to nejen nutné, ale dělá mi radost o naší firmě hovořit, protože ačkoli sídlíme v nevýhodné lokalitě s nízkou nezaměstnaností, špatnou dopravní dostupností a vyrábíme v nepřetržitém provozu, jsme dobrým zaměstnavatelem a snažíme se to našim stávajícím i potenciálním zaměstnancům neustále dokazovat.

A jak může personalista ovlivnit jméno firmy? Máme omezený rozpočet, takže veškeré PR aktivity děláme v rámci své práce bez pomoci specializovaných agentur. Využívám proto všeho, čím se lze pochlubit a přihlašuji naše projekty do soutěží, přispívám do odborných časopisů. Jak je vidět, vyplácí se to a odborná veřejnost si nás všímá.

Jak jste se vlastně k personální práci dostala?

V roce 1992 došlo ve firmě nejen ke změně vlastníka, ale také ke změnám na různých pozicích. Vedení naší firmy Impress hledalo lidi nezatížené politikou, znající firemní prostředí s předpokladem tu kterou funkci vykonávat dobře. Volba tenkrát jediného personalisty ve firmě padla na mne. Personalistika byla v té době vlastně v plenkách, navíc díky pojmu „kádrové oddělení“ v předrevolučním období nebyla považována za něco, co firma nutně potřebuje. Měla jsem zkušenosti z odbytu, zásobování a zpracování mezd, ale co mne čeká, jsem netušila. Jen jsem věděla, že musím přesvědčit a dělat to úplně jinak než moji předchůdci, abych si postupně získala potřebnou důvěru kolegů a zaměstnanců. Každou práci jsem dělala v životě ráda, ale v této jsem se plně našla.

Jste autorkou projektu na podporu rozvoje „soft skills“, který byl oceněn v soutěži HR Excellence Award České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. Proč jste se zaměřila právě na tyto otázky?

Na počátku byl hektický rozvoj firmy v Česku. Vyrábíme kovové obaly a v roce 1999, kdy k nám byla převedena výroba vík, jsme expedovali 247 milionů kusů. V současné době jsou to již téměř tři miliardy ročně! Takový nárůst výroby si vyžaduje mnoho dílčích projektů na podporu zvyšování efektivnosti, snižování zmetkovitosti, zešťhlování výroby, uspořádání pracovišť, rekvalifikace klíčových lidí, náboru, motivace, vzdělávání, jazykové vybavenosti a mnoha dalších.

Potřebujeme mít na všech klíčových pozicích odborníky, schopné samostatného rozhodování, efektivně komunikovat a pracovat s lidmi, ochotné při-

jímat změnu jako výzvu. Mistry vychováváme z dělníků, střední manažeři vyrůstají z vlastních zdrojů, kontroloři zodpovídají za zavedení samokontroly na linkách, atd. Kombinace tvrdých a měkkých dovedností je naprosto nutná. Uvědomovali jsme si, že víme, CO máme dělat, ale občas jsme nevěděli, JAK to udělat nejlépe. Analýzou vzdělávacích potřeb formou hodnotících pohovorů, mimochodem procesu, který je ve firmě dlouhodobě dobře nastaven, jsme vyspecifikovali, že potřebujeme podpořit manažerské dovednosti jak u lidí, kteří někoho přímo řídí, tak u těch, kdo vedou projekty nebo procesy.

Pod časovým tlakem jsme zvolili poměrně odvážnou a unikátní variantu učit měkké dovednosti v průřezu firmou, což se nakonec ukázalo být správným rozhodnutím. Díky mixu účastníků na workshopech jsme lidem umožnili chápat problematiku firmy v širších souvislostech a oni to oceňují. Došlo k výraznému posunu v postojích, dnes už se nesetkáváme s nekonstruktivní kritikou typu ONI a MY, ale jsme jeden tým. Top manažeři přijali bez výhrad roli „spolužáků“, takže projekt po celé dva roky plně podporovali a zároveň měli pod kontrolou, že běží v souladu se strategií, nastavenou na jeho začátku. Zpětné vazby účastníků, lektora i vedení, kterými jsme právě prošli, ukázaly, že jako nadstandard ke zvýšení Soft skills došlo i ke zlepšení v mnoha dalších aspektech, jako je efektivní řešení problémů díky týmové práci, zkvalitnila se komunikace napříč firmou a firemní kultura, posílila se role jednotlivých řídicích pracovníků.

Jaký má podle vás význam projektové řízení rozvoje lidských prací? Realizovala jste i další projekt v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti.

Vše, co má fungovat v praxi, musí mít určitý systém a řád. BOZP je u nás součástí komplexního projektu „Operační dokonalost“ a odpovědnost za tuto oblast spadá také do mé kompetence. Zajistit bezpečné podmínky zaměstnancům ve firmě, která vyrábí z plechu na starších technologiích, v nepřetržitém provozu v 12tíhodinových směnách je nekonečná výzva. Proto hledáme cesty, jak zaměstnancům školení a osvětu zatraktivnit, aby to nebyla pravidelná nuda, ale naopak něco, co si vždycky připomenou, než začnou rizikově jednat. Jdeme cestou vizualizace, točíme filmy, používáme lehký, ale výstražný humor. Vzdělávání obecně vedeme v duchu „From Fear to Fun“ aneb „Nebojme se bezpečnosti“.

Nehledejme v našich projektech něco složitějšího. Jde jen o to nepracovat separátně, ale snažit se do naší práce aktivně vtáhnout i ostatní útvary. Díky týmové práci a diskusi najednou jedna aktivita vyvolá další, třeba hodnotící pohovory odkrývají potřeby a posilují měkké dovednosti, zpětné vazby ze

NOVÉ POJMY V HR

Etika v řízení lidských zdrojů, principy řízení, které jsou v souladu s morálními normami, hodnotami a očekáváními společnosti. Etická pravidla se vztahují nejčastěji k rovnému zacházení se zaměstnanci, ochraně osobních informací a respektování soukromí zaměstnanců. Podle mezinárodních průzkumů stojí v čele etických problémů řízení lidských zdrojů problémy spojené s přijímáním, vzděláváním a povyšováním osob založeným na osobních vztazích, rozdíly ve mzdách a platech a v pracovních nárocích plynoucí z přátelských vztahů s vrcholovým managementem, sexuální obtěžování a diskriminace při odměňování a povyšování a rozdíly v pracovních nárocích vůči vedoucím a ostatním zaměstnancům.

Executive Search, získávání nových zaměstnanců, především manažerů a specialistů, opírající se o cílené oslovení vytipovaných kandidátů personálním poradcem. Výhodou metody je možnost prozkoumat široký okruh případných kandidátů připadajících na trhu na danou pozici v úvahu, neometují se jen na ty, kteří se o místo aktivně ucházejí, a její diskrétnost. Nevýhodou může být vyšší cena.

Expatriate Managers, manažeři, kteří pracují v jiné než vlastní zemi.

Facilitate, doslova usnadnění, metoda práce vedoucího (kouče) s pracovní skupinou či týmem, zpravidla v souvislosti s řešením problémů, překonáváním ustálených pohledů či řízením změn. Opírá se o moderování, povzbuzování a kladení instrukтивních otázek vedoucí k tomu, že skupina sama objeví řešení, překoná výkonové bariéry či odpor vůči změnám.

Financial Controller (případně Controller), mezinárodní označení pracovního místa v oblasti finančního řízení, vedoucí controllingu, případně finanční manažer. Jeho úkolem je připravovat a vést rozpočtování, finanční plánování a kontrolu, účetnictví a výkaznictví v rámci celé firmy, analyzovat finanční výsledky a informovat řízení firmy o finančním výkonu a finančních výsledcích podnikových plánů a strategií.

Flexibilita, osobnostní dispozice spočívající ve schopnosti přizpůsobovat vlastní chování novým pracovním požadavkům, podmínkám a situaci, plnit různorodé pracovní úkoly či pracovat na více úkolech současně, měnit pracovní zaměření, případně pracovní místo a profesní orientaci. Součástí klíčových kvalifikací a zaměstnatelnosti v podmínkách rychlých změn na trhu práce.

Flexibilita organizace, schopnost organizace měnit své výrobní systémy s relativně nízkými finančními náklady, v krátkém čase a bez dopadu na kvalitu výroby. Souvisí s organizačním uspořádáním, způsobem řízení a vzděláváním, resp. tréninkem zaměstnanců i s jejich výběrem.

(ju)

školení nás navedou, čím navázat atd. Přirovnala bych to k soukolí, kde všechno do sebe zapadá a stroj běží, jak má.

Jste součástí nadnárodní firmy, která představuje špičku ve svém oboru v Evropě. Řízení firmy je mixem francouzsko-holandsko-anglického přístupu. V čem se projevuje náročnost takového řízení a jak dopadá na oblast rozvoje lidských zdrojů?

Zřejmě právě ten mezinárodní manažerský mix ve vrcholovém vedení společnosti je to, co nám dává na straně jedné hodně pravidel a úkolů, na straně druhé poměrně vysokou míru volnosti při aplikaci strategických rozhodnutí na místní podmínky strojírenské firmy, operující v malé obci v zemědělském regionu. Důležité je, že strategie, vize a cíle, které společnost prezentuje, nejsou jen hesla na papíře, ale management na všech úrovních se maximálně snaží je naplňovat.

Do jaké míry a v čem přebíráte postupy mateřské firmy a jaké máte možnosti si je upravovat se zřetelem na lokální podmínky?

V oblasti HR je takovým klasickým příkladem právě vzdělávání. Společnost operuje dnes již v 58 závodech téměř po celém světě a v takovém rozsahu nelze aplikovat jednotný plán všude. Nikdo nám neurčuje, co máme školit, koho a v jakém rozsahu. Sledován je pouze rozpočet a v jeho rámci si personalisté řídí své aktivity v jednotlivých zemích sami.

Společnost maximálně podporuje sdílení dobrých zkušeností ve všech oblastech a vytváří pro to sdílené databáze, kam lze vkládat informace nebo naopak nahlížet a vzájemně se tak učit jeden od druhého. Funguje to v bezpečnosti, požární ochraně, kvalitě, logistice, technických řešeních ve výrobě i v personalistice. V našich závodech v České republice pracují týmy profesionálů, takže dnes už sami máme co nabídnout a o naše zkušenosti je v zahraničí zájem.

Máte tedy co nabídnout i kolegům z cizích zemí?

Určitě projekt výchovy seřizovačů. V západních zemích je pracovník téměř čtyři roky připravován ve státním školství a poté ve firmě, než může samostatně obsluhovat strojní zařízení. My jsme nuceni requalifikovat nové kolegy, až když k nám nastoupí, za plného provozu, vytvořením tandemu se zkušenějším seřizovačem – trenérem. Personální oddělení ve spolupráci s výrobním nastavuje i vyhodnocuje cíl, rozsah a harmonogram tréninku s vazbou na mzdové zařazení v rámci interní kategorizace.

Za zmínku stojí také netradiční projekt z oblasti BOZP, jehož výstupem je písemný psychologický závazek o bezpečném chování, uzavřený mezi mistry a jejich operátory. Tento styl tréninku vyža-

duje implementaci měkkých dovedností i do této jinak „tvrdé“ oblasti.

V neposlední řadě již zmíněný projekt na podporu Soft skills. V žádné jiné zemi nejsou v takovém rozsahu a tak systematicky vzdělávání řídicí pracovníci.

Jste i členkou top managementu společnosti v České republice a máte na starosti personální otázky i v dalších pobočkách – ve Znojmě a Teplicích. Říká se, že jste strategickým partnerem vedení a ne jen poskytovatelem služeb. Co z toho pro vás vyplývá?

Ve vedení se shodujeme, že podstatou úspěšnosti firmy jsou motivovaní a loajální zaměstnanci, úcta k výrobní tradici a chápání vize, cílů a strategie. Všechny strategické úkoly a cíle proto ve vedení konzultujeme, každý máme prostor k vyjádření a navzájem se podporujeme v jejich plnění. Čeká-li nás zákaznický audit, není to jen věc manažerky kvality, ale je to společný úkol pro naše týmy a všichni to tak vnímáme. Hledáme-li nové lidi do firmy, kolegové se ochotně účastní pohovorů a pomáhají vybrat člověka, který splňuje nejen profesní předpoklady, ale také zapadá do firemní kultury. Každý návrh motivace zaměstnanců nebo zavedení personálního procesu či nástroje je důkladně diskutován a mnohdy doveden k dokonalosti právě díky připomínkám kolegů. Mohu se pak spolehnout, že další komunikaci i realizaci sami podpoří.

Zřejmě i proto mám pocit, že dostávám prostor ovlivnit snad všechno kromě obchodu, který není přímo řízen na závodě. Personální práce by podle mého názoru měla být jako chobotnice, jejíž chapadla pozitivně ovlivňují všechny oblasti a procesy ve firmě, a to především prostřednictvím kvalitní péče o lidské zdroje.

Zajistit dostatek potřebných a dostatečně kvalitních lidí určitě patří k hlavním úkolům každého personalisty. Jak na to jdete ve vašich konkrétních podmínkách? Působíte přímo na vesnici.

U nás šly vždy úkoly ruku v ruce s limity. Klíčovými pracovníky naší firmy jsou seřizovači mechanických strojů, lakáři a technici, vybavení měkkými dovednostmi a angličtinou. Myslím, že to nemusím víc rozvádět, protože o situaci na českém trhu práce bylo už napsáno a řečeno mnoho. Bohužel

celých 17 let jen napsáno a řečeno. Nemáme kde nakupovat a jsme nuceni jít cestou výchovy bez rozdílu, zda závod sídlí ve městě nebo v menší obci.

Naši seřizovači mají navíc ještě rozšířenou odpovědnost za chod strojního zařízení, samokontrolu i navázení materiálu v rámci zešťhlování výroby. Nejsou vyučeni v oboru, podobné strojní zařízení předtím neměli šanci poznat a vztah k této práci si musí (nebo také nemusí) nejprve vybudovat. Proto systematický projekt „Seřizovač“, který vyžaduje úzkou spolupráci personalistů, výrobního ředitele, zkušenějších seřizovačů – trenérů a směnových mistrů. Součástí projektu je nejen trénink ve vazbě na odměňování, ale i personální práce s klíčovými pracovníky. Bez této aktivní týmové spolupráce bychom zcela jistě bojovali s vysokou fluktuací a nekonečným hledáním.

Vedení firmy o vás tvrdí, že jste určitým motorem při zavádění nejmodernějších metod práce a řízení. Kam na své nápady chodíte a jak je ve vedení prosazujete. Můžete uvést příklad?

První, co mě napadá, je hluboká intuice. To, že ve firmě pracuji hodně dlouho, že ji beru jako „svoji“, mi asi hodně pomáhá vycítit, kdy je na kterou metodu nebo proces ta nejvhodnější doba. Není problém něco ve firmě tlačit k realizaci, protože se to právě „nosí“ jinde, ale pokud na tom nebudou chtít ostatní spolupracovat, je to pro personalisty ztráta času a v důsledku zklamání. Opravdu nemám problém cokoli prosadit nejen ve vedení, ale ani u ostatních linií řízení. Pokud bych měla hodnotit, čím to je, zřejmě tím, že dokážu najít správný jazyk pro všechny ve firmě. Jinak se prezentují novinky vedení a jinak mistrům, kteří ještě nedávno pracovali na strojích. Důležité je chtít znát, co zrovna kolegové a firma potřebují, dobře proces připravit, zhodnotit, zda skutečně je pravý čas a co má být na výstupu. Cíl nebo záměr vždycky podávám jako určitý příslib posunu k něčemu lepšímu pro firmu, pro zaměstnance i pro manažery. Taky tomu samozřejmě musím sama věřit a být pro to dostatečně nadšená. Ono to souvisí určitě i s kulturou firmy a celého týmu. My si všichni vážíme nápadů druhého a je-li to jen trochu možné, podporujeme se v jejich realizaci navzájem. Spolupráce s mými kolegy ve vedení by snad ani nemohla být lepší. ■

ManagerWeb.cz